



# 2017环球 消费品业 高管层关 注焦点

调查报告

2017年11月

[kpmg.com/cn](http://kpmg.com/cn)





# 目录

- 
- 1 消费群体正在迅速变化，  
千禧一代成为消费主力 06
- 
- 2 以客户为中心 08
- 
- 3 掌握大数据，实现需  
求驱动的供应链体系 11
- 
- 4 掌握大数据，实现自  
动化 13
- 
- 5 计划颠覆，赋能未来  
- 解读天猫消费零售的 DNA 16
-

# 概论



钱亦馨

毕马威中国消费品零售行业  
主管合伙人  
[jessie.qian@kpmg.com](mailto:jessie.qian@kpmg.com)

在现如今颠覆的市场环境下，只有能够紧跟不断变化的市场趋势，不断革新并时刻以消费者为中心，了解千禧一代消费者需求的企业，才能在这个竞争激烈的消费品市场中脱颖而出并获得业务的持续增长。

## 研究背景

2017年毕马威与全球消费品零售论坛第五次联合发布《2017年环球消费品业高管层关注焦点调查》研究报告，旨在发现如何帮助全球范围内的制造商和零售商取得更好的业务发展，提供更有价值的研究洞察。

《2017年环球消费品业高管层关注焦点调查》在2017年3月和4月通过电话和在线问卷形式进行调研。受访者包括来自31个国家的企业和526名公司的高管，涉及包含食品、饮料、消费品制造业和零售等行业，其中92%的参与企业年收入超过5亿美元。54%的受访者是董事会成员或高管，其中25%是公司的CEO或总裁。

我们还与世界领先的消费品牌CEO进行了独家采访，其中包括森斯伯瑞、百胜、麦德龙、达能、花王等，这些全球领导者分享了他们的公司正在如何寻求增长。



# 一个令人瞩目的 全新业态正在崛起

华泰证券 2016 年 12 月的研报显示，盒马上海金桥店 2016 年年营业额约 2.5 亿元，每坪的面积可以产出的营业额约 5.6 万元，远高于同业平均水平的 1.5 万元。

2017 年 7 月，盒马鲜生创始人兼 CEO 侯毅在接受采访时表示，盒马营业时间超过半年的门店已经基本实现盈利。

阿里巴巴集团首席执行官张勇曾表示，盒马鲜生是阿里巴巴为探索新零售而创造的一种新型超市业态。盒马鲜生给消费者带来了与众不同的客户体验，在上海、北京、杭州等地成为一家网红超市。消费者可以在店内直接买完海鲜，在现场加工即时用餐，也可以线上下单后选择自提，或在 30 分钟内由线下超市配送到距离门店 3 公里的消费者家中。消费者还可以在这家超市买到有机果蔬及盒马自营的“日日鲜”品牌蔬菜。



感谢天猫提供图片

# 揭示出…… 消费群体在变化



林伟

毕马威中国消费品零售行业  
咨询业务主管合伙人  
毕马威全球战略咨询服务 合伙人  
[wei.lin@kpmg.com](mailto:wei.lin@kpmg.com)

随着近年来中国涌现的**中产阶级消费者**以及**千禧一代消费者的崛起**，中国社会的消费升级现象以及消费形式日趋多样化，导致企业对于目前的消费者需求也越来越难以掌握。

## 1 多变的消费者 可支配收入增加，消费升级

居民收入正在逐渐增加，与此同时，可消费的产品丰富多样化，居民的消费意识也在提高。

消费者对产品质量和购物体验呈现更高的需求，人们分配于服务性消费的支出大幅增加。

## 2 注重健康消费

伴随中国人口逐渐迈向老龄化，消费者对健康医疗相关的商品和服务需求也将迎来增长。

另一方面，消费者健康意识增强，人们对健康话题的关注度日益上升，健康需求必将成为消费爆发点。

## 3 千禧一代消费者

调研结果显示，26% 的中国企业高层认为年轻消费群体的崛起将在未来两年严重冲击现有公司业务，这一比例在美国却仅为 17%，在日本仅为 5%。

# 消费群体正在迅速变化， 千禧一代成为消费主力

31-35岁

千禧一代中最年长的群体，多数已成为年轻的父母，推动了中国高档婴幼儿产品的繁荣，这一代也将迅速成为房地产和汽车的最大买家

20-30岁

千禧一代的中坚，也是消费品企业建立品牌最重视的消费人群

16-20岁

占千禧一代总人口的 25%，自童年起就使用智能手机，他们的成年将导致消费者的偏好和消费行为发生更多变化

## 中国千禧一代拥有巨大的市场力量

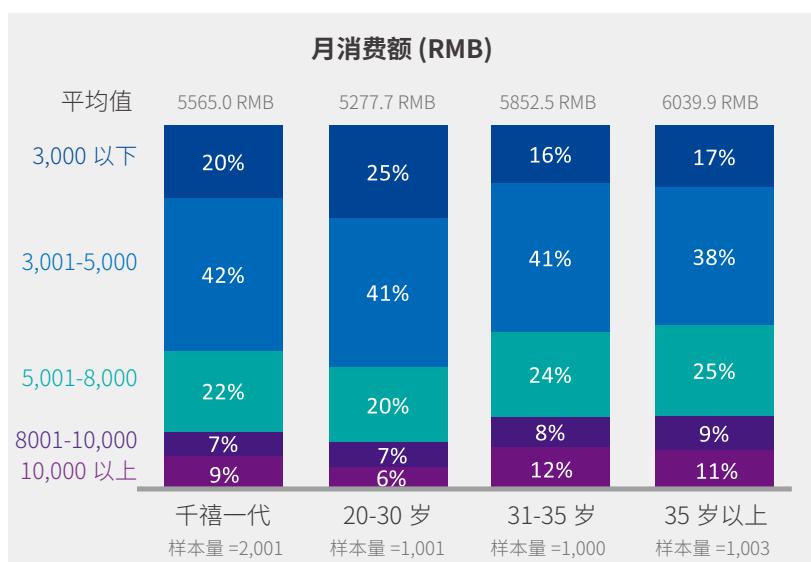
他们是近几十年来第一代在政治稳定，经济快速增长并能通过电子数据与世界交流的大环境下成长起来的中国人。

在一个拥有诸多选择的社会中，国家变得越来越富裕，而千禧一代也拥有更多的可支配收入。

## “千禧一代” 在所有消费行业都很有购买力

从美容、时尚、奢侈品，到旅游、儿童教育和个人财富管理。

不过，作为在互联网陪伴下成长的一代，电子商务、数字娱乐、共享经济，这些将是千禧一代最青睐的、也最舍得花钱的品类。



平均月收入 (RMB)		月消费额 / 月收入 (RMB)	
20-35岁	35岁以上	20-35岁	35岁以上
11737.7 RMB	12318.6 RMB	47.4%	49.0%

▲ 图为千禧一代与 35 岁以上两个群体的月消费额水平示意图，从图中可以看出，3001-5000 元的区间占据了两个群体的月消费额的主要部分，而在这一部分中，虽然千禧一代平均月收入略低于 35 岁以上群体，但在该部分的消费人群比重高于后者。



## 最新的消费趋势显示：

- 消费者对品牌的忠诚度逐渐下降
- 偏好线上购物多于线下消费
- 对即时服务的期望显著提高
- 个性化需求的增加
- 社会参与和环境意识提升

## 这些新的消费趋势对于传统消费品行业带来的影响：

- **削弱品牌的产品代言人作用**

据有关调查表明：

- 69% 的中国消费者愿意尝试新品牌；

- 85% 的中国消费者至少在一个行业中因不满服务质量而更换了供应商，高于全球平均水平（66%）。

- **开始强调客户体验**

过往以产品为中心的公司在寻求增长机会时会变得更加以客户服务为中心。

- **新的参与者进入市场**

明确划定的行业界限已经不再存在，市场可能会受到新来参与者的干扰，这些新参与者的进入一旦稳定，原有市场参与者的优势将难以维系。

# 以客户为中心



孙国宸  
毕马威全球战略咨询服务总监  
[willi.sun@kpmg.com](mailto:willi.sun@kpmg.com)

“

以客户为中心能够有效地提高客户的品牌忠诚度并使企业们认识未来的发展方向以及机会。

”

据此，赢得并维护消费者的诉求占据许多制造商及零售商心目中的重要地位。在美国，82% 的企业高层都认同客户体验对公司未来成功的重要性，而这一比例在中国却仅有 61%。毫无疑问在快速变化的市场中，回归客户价值本质才能继续驱动业务增长，而中国企业仍有待提高对其的理解和认知。

以客户为中心意味着围绕着客户整合各项工作，提供给客户无缝衔接的体验，并以快速简便的方式满足客户的需求。

## “以客户为中心”的获益之处在于：

1

### 提高客户的品牌忠诚度

2017 年毕马威全球调查结果显示，33% 的消费品公司主管们仍然认为客户忠诚度和信任度是头等大事。以客户为中心包括客户大数据分析、智能供应链应用或拥有高客户参与度，这样的公司才更有可能创造更高的业务收入。

2

### 认识到成长的机会

以客户为中心的一个优点是可以让公司有效识别未满足的客户需求，并利用这些需求更好地成长。



**真正以客户为中心的企业具有许多共同特征。  
包括：**

- 与合作伙伴 / 供应商合作
- 拥抱创新与协作文化
- 与最终用户 / 客户接触
- 使用社交媒体宣传自己的品牌与消费者直接接触
- 推动整个业务的数字转型
- 具有需求驱动的供应链
- 投资具有前景的创新技术
- 提供令人信服的客户体验
- 跨渠道制定有效的定价策略
- 使用数据分析来预测客户偏好和行为

**因此，了解消费者数据非常重要。**

了解买家行为，预测消费者的需求和优化商品库存以及供应计划，  
零售商必须运用大数据技术分析消费者的信息数据。

企业可以通过消费者数据真正了解其需求和喜好并以此来建立  
消费者的品牌忠诚度。



# 商业案例

盒马鲜生就是一家典型的以消费者为中心拥有新零售模式的网红超市。

## 1 提供与众不同的客户体验。

在盒马鲜生，消费者买完即食食物后可以直接在其店内用餐区即时用餐。店内生鲜区对面就是加工生鲜的盒马厨房，消费者可以直接买完海鲜让厨房的工作人员加工，然后直接坐下享用，这种创新的零售模式对于消费者非常具有吸引力，在盒马，一般在用餐时间内其用餐区的座位都是爆满的。

不仅如此，盒马还会向消费者提供多样化的产品组合，不同特色的美食，快餐，还有可以现场加工的食材，满足了消费者各种不同的需求，提高了消费者的购物体验。

## 2 应用创新技术：盒马也很注重新技术的应用，配有一个完全自动化的物流系统。

盒马拥有自己线上的销售平台，所有线上的订单，都会在线下超市进行分拣运输并在 30 分钟之内配送到距离门店 3 公里内的消费者家中。

盒马提供自提服务，免去了一些消费者逛超市的时间。这个确实颠覆了传统商超的零售模式，非常方便快捷。

## 3 线上线下与消费者双重接触，相比较之下，目前的线上和线下的零售商都会把业务重心单独放至线下或线上。

盒马不仅仅把其业务重心放在线上。盒马称他们的线上和线下消费者是五五开的，保证其和消费者在线上和线下的双重接触，从而更好地和消费者互动，提高其品牌忠诚度。

## 4 注重消费者对健康的追求，盒马果蔬产品均可保证食材的新鲜度和健康品质。

盒马的蔬菜大多是盒马自营的“日日鲜”品牌，包装袋上印着当天的日期，每天配送进货，卖不完的当天会处理掉。

此外，盒马也会主要选择售卖有机无公害的果蔬产品。

# 掌握大数据，实现需求驱动的供应链体系



毛健

毕马威中国消费品零售行业  
信息技术服务主管合伙人  
毕马威中国管理咨询合伙人  
michael.mao@kpmg.com

只有朝着真正由消费者需求驱动的供应链发展，企业才能够促进销售、降低成本并且减少库存。这也使人们更容易接受已经在发生改变的工业和供应链技术，尤其是机器人技术、虚拟现实技术和人工智能。

**通过数据，  
可以形成以消费者需求为驱动的供应链体系。**

只有这样才能够促进产品销售、降低运营成本并且减少库存，使企业始终大步前进。

在这方面，中国明显落后于发达市场，仅 14% 的中国企业拥有完整的上下游供应链体系，而这一比例在美国企业中则达到了 38%。同时，中国企业有着更为迫切提升供应链效率的期望，41% 高层认为这是供应链管理首要目标，明显高于美国 28% 的占比。



# 掌握大数据，实现需求驱动的供应链体系

## 传统模式

### —产品导向的供应链模型：

- 卖家希望在低风险和低成本的条件下，高效运送商品
- 企业往往会建立多地区的复杂的供应链网络以保障全球化的运送需求，但是当供应链系统过于复杂时，会出现一些不尽人意的客户体验
- 供应链管理者往往被动工作，不会主动考虑预留库存和公司盈利水平之间的关系等问题

## 新型模式

### —需求驱动供应链：

- 以客户为中心，将优化客户体验置于控制成本之上。侧重于了解最新的客户行为趋势，打造可以更快更好地达到客户预期的供应网络

## 通过数据，将帮助需求导向的供应链模型

- 合理精明地运用数据以了解客户需求
- 快速高效进行分销和生产
- 更有效地对未来供求趋势进行预测
- 保证供应链质量并对其质量进行标准化运营

## 主要特征为：

1. 以客户为中心
2. 分析深挖客户需求
3. 高效满足客户需求
4. 客户体验优先

只有朝着真正的由需求驱动的供应链发展，企业才能够促进销售、降低成本并且减少库存。这也使人们更容易接受已发生改变的科技包括供应链技术，尤其是机器人技术、虚拟现实技术和人工智能技术。

目前，**人工智能驱动的供应链可以被视为最新的企业供应链管理趋势**，它可以实现预期性运输管理，弹性化资源整合（系统对流程设计资源分配等工作，可以快速且低成本地做出反应和判断），实时仓管提示（AI系统可以自动得到仓储数目的实时数据），实时货运监控。

在未来几年内，我们将看到整个**消费品零售行业将逐渐被人工智能、机器人等新技术覆盖**。这些新技术将帮助企业通过大数据进一步识别日趋复杂的消费者需求、改善当前的业务模式、降低相关的企业运营成本等。

# 掌握大数据，实现自动化

来自《2017年环球消费品业高管层关注焦点调查》调研结果发现：不同的革新技术已经在全球不同的制造商和零售商中广泛应用，包括：人工智能、移动计算、云计算、物联网、虚拟现实、机器人、3D打印。

在受访的526家公司中，33%的公司投资物联网方向，同时34%的公司正在使用3D打印，32%的公司在较基础及重复性较高的工作上应用机器人。

更多的公司希望在未来的两年，大幅度加大对以上新技术的投资。截止到2019年，64%的受访公司希望机器人可以在重复性较高、较为基础的工作上取代传统劳动力；47%的公司希望在其运营中使用人工智能。

自动化技术能为企业带来增长，

实现3大目标：



降低运营成本，使其运营更加高效灵活



通过提高客户体验来为自身业务带来增长



自动化分析大量的客户数据，以高效快速地了解市场需求动向

# 商业案例

## 阿里巴巴集团运用数据平台生意参谋，实现需求驱动与供应链变革

生意参谋是打造商家生意背后一盘数据的数据产品服务。基于全渠道数据融合、全链路数据产品集成，为商家提供数据披露、分析、诊断、建议、优化、预测等一站式数据产品服务。目前，服务的商家已经超过 2000 万，月服务商家超过 600 万；在月成交额 30 万元以上的商家中，逾 90% 在使用生意参谋。

## 菜鸟网络正以智能机器人打造无人分拣中心

菜鸟网络与北领科技打造的惠州无人仓中，单仓有 100 多个机器人，是中国实际投入使用的目前规模最大的无人仓库，实现了全自动的搬运和拣货，效率比传统人工作业模式高了 3 倍。更奇妙的是，这个仓库是由聪明的机器人自己组建完成的。在菜鸟网络的嘉兴立体仓库中，机器人作业稳定性已经超过人工，哪怕从 7 层楼的高度取一杯水都不会洒出一滴。一台机械臂流水线一天可以轻松生产 5000 个包裹，如果换成人工，则需要至少 10 个工人工作一天。在广州和嘉兴等地菜鸟园区的全自动化的流水线上，依靠光感扫描装置识别快递箱，凭借箱子上的一个条码，就能指引箱子来到需要拣选的商品面前。拣货员只需要在固定的位置等待，无需在仓内奔走取货，高效又省力。消费者下单后，最快 3 分钟就可以完成拣选、打包、出库。

## 中国物流行业正通过自动分拣线与智能算法，大幅提升物流全链效率

天猫双 11 之前，苏宁物流也全面上线了云仓库。和传统仓库相比，苏宁云仓库处理能力翻了 4.5 倍，而员工却减少了 1000 人以上。

圆通正在大面积引进自动分拣线。以圆通速递上海中心为例，光这里就上马了四套自动分拣设备，每小时处理包裹 4 万单，四套设备全部启动，日均处理量可到 150 万件。

百世今年双 11 将全面采用人工智能技术。在百世分拨中心，风暴自动分拣系统也蓄势待发。这一系统采用大数据分析、云计算、智能终端等技术，使分拣效能提升 3 倍，分拣正确率可达到 99.9%。

申通的小黄人自动分拨中心就将在天猫双 11 期间承担分拨重担。小黄机器人自动识别包裹，按照包裹要去的方向，将包裹送往不同的滑道。他们可以 24 小时不间断分拣，每小时可完成 18000 件分拣。而且占地面积小，可减少 70% 人工。

在天猫双 11 开售之前，菜鸟网络更是使用智能算法，对商品销量以及购买人群进行预测，并据此在全国建立了数十个前置仓库，让商品离消费者又近了一步。今年菜鸟网络还推出了“秘密武器”，实时计算整个物流链路的压力状况，并把平台、商家、快递公司总部、快递网点等 4 层系统打通，动态预测出未来可能发生的拥堵，从而在商家发货环节就给出预警，提醒商家避开拥堵，指引快递公司和网点科学合理地调配运力。

感谢阿里研究院提供



然而，以上所有基于客户和数据中心化带来的革新依然面临很多挑战：

## 1 基于不同原因，以客户为中心有时也可能无法被顺利实施：

- 公司内部**其他职能的重要性**超过了为客户服务的重要性
- 由于领导者**无法看到回报或者过度关注短期销售和收入指标**，公司内部缺乏自驱力来推动转型，因此以客户为中心的计划可能会停滞
- 企业**缺少所需的科技人员**或不知如何使用已有的信息科技技术来推动以客户为中心的计划
- **人力资源的转型**需求常常被忽视
- 创造**倾听消费者需求的公司文化**是非常具有跨越性和挑战性的

## 2 数据引发的挑战：

- 大多数零售商均已意识到大数据的重要性，然而许多公司仍在努力思考如何将这些数据转化为可以跟进的方法。由于缺乏必要的人力资源和技术支持，对大部分零售商而言，**利用大数据的价值仍是一件非常困难的事情**
- 企业可以通过客户数据真正了解客户的需求和喜好，从而来建立品牌忠诚度。然而，困难的是，许多消费者也不知道他们为什么这样决定
- 由于客户数据含有固有价值，当母公司从其子公司获取数据时，**子公司不一定愿意无偿地向母公司提供访问相关客户数据的权限**，为母公司的数据收集带来压力

## 3 企业在自动化技术开发过程中面临的关键挑战是：

- 如何明确投资什么技术以及如何将其应用到实际业务中
- 媒体关于机器人和人工智能的文章将**人们对人工智能的预期提升至远超于当前实际技术的水平**。这种超出实际的预期对于帮助人工智能系统落地的执行人员造成极大挑战，他们不得不时时应对外界对项目落后于进度或产品达不到期望高度的质疑
- 尽管目前已经有 40% 的公司说他们正在使用人工智能来改善客户服务，对很多公司而言，**网上购物平台的发展之路仍然远算不上一帆风顺**。这些技术的巨大潜力将在以下前提下才能得以实现：
  - 生产商和零售商克服了新技术在过去应用中的阻碍，诸如内部所有权不清晰、混乱的战略以及未能掌握一些最基本的挑战

# 计划颠覆，赋能未来



**钱亦馨**  
毕马威中国消费品零售行业  
主管合伙人  
[jessie.qian@kpmg.com](mailto:jessie.qian@kpmg.com)

从战略角度看，无论是对制造商或是零售商，对消费品行业的每一个企业来说，颠覆都是一项挑战。

基于以上的美好前景和存在的挑战来说，从战略角度而言，无论是对制造商抑或零售商，对消费品行业的每一个企业来说，颠覆都是一项挑战。

颠覆性创新是指新型商业体（创业公司）或新型的商业模式对其市场、行业或技术带来的冲击，这种冲击足以彻底改变其所在市场的格局，同时对市场中原有领先者造成巨大的影响，其本身兼具颠覆性和创造性。

## 颠覆性创新的动因有以下三个方面：

**人口体量：** 随着 2030 的到来，中国将新增 10 亿消费者

**人口构架：** 对于千禧一代的消费者，虽然不同地域有着不同的消费习惯，但他们仍然会有一定的共同特点

**技术：** 研究表明，随着移动电话的普及，全球至少有二十亿人每月至少使用一次智能手机购物，使得消费者能够随时随地可以在线购买他们想要的任何东西

**颠覆性的创新正在以前所未有的速度进行。** 消费品行业仍正处于经济增长疲软的环境下运行，包括地缘政治紧张等不安定因素导致了消费趋势、购物渠道和媒体都在变革。



## 企业如何应对颠覆性创新？

### 尽量减轻影响

全球公司给予地区性分公司更多的决策权限。地区性分公司更了解当地市场，能够更快速迅捷地应对颠覆性创新，从而减轻破坏的影响。

### 成为颠覆者

打破困境的最好办法是成为颠覆者本身这一理念被越来越多的制造商和零售商所接受。高管们需要兼顾并有效管理今天的业务，并为公司重新定位以带来未来的业务。为此许多公司正在改变他们的战略、结构和业务模式。

## 如何成为颠覆者？

### 投资自己或创立自己的风投基金

许多受访者都认为与初创企业竞争的最佳方式是投资 / 发展自身。

### 通过收购拓展研发

《2017年环球消费品业高管层关注焦点调查》显示，虽然投资并购不是大多数企业的首选，但这种发展方向颇得一些特定企业的青睐，比如已经在使用人工智能的企业、以客户为中心的企业、或销售额达50亿美元以上的企业。

2016年11月8日，中南建设投资美国区块链公司PeerNova转型大数据完成重要布局。2017年1月18日，中南建设(000961)发布公告，拟出资3亿元与他人合资设立中南建设区块链农业发展(深圳)企业(有限合伙)(暂定名)(以下简称“合伙企业”)并占股99%。该合伙企业将以股东身份，与北大荒(600598)成立合资公司“北大荒粮仓股份有限公司”。合资公司基于原产地农业大数据打造农产品交易平台和金融平台，以区块链技术作为底层建立封闭农产品供应及认证追溯体系。



林伟

毕马威中国消费品零售行业  
咨询业务主管合伙人  
毕马威全球战略咨询服务 合伙人  
[wei.lin@kpmg.com](mailto:wei.lin@kpmg.com)

“

面对现如今如此颠覆的零售市场，零售商们应积极接受颠覆环境，拥抱变革。总而言之，只有真正做到以顾客为中心，把营销的重心从销售产品转变为真正解决顾客需求的企业，才能在中国现今颠覆的消费品市场上站稳脚跟并获得长足的业务发展。

”

面对现如今如此颠覆的零售市场，零售商们应积极接受颠覆的市场环境，拥抱变革，对此，有三点建议：

- 1 进一步**以消费者为中心**，识别日趋复杂的消费者需求，改善当前的业务模式。零售商们应从消费者需求出发，重新评估售卖产品的品类及范围；同时，重新审视其线上线下渠道间的组合配比。
- 2 **持续发展企业内部科技以及数字化能力**，实现线上线下结合互融的全渠道业务增长，提升消费者购物体验。
- 3 **重塑门店以及门店售卖品类组合**，重点开发符合消费者需求的产品。

总而言之，只有真正做到以顾客为中心，把营销的重心从销售产品转变为真正解决顾客需求的企业，才能在中国现今颠覆的消费品市场上站稳脚跟并获得长足的业绩成长。



# 解读天猫消费零售的DNA

## 案例分享

### 应势而变

#### 天猫见证消费零售格局的变迁

- 天猫新零售正形成快速消费品的新增长引擎
- 天猫新零售正逐渐成为奢侈品运营的主阵地
- 天猫成为海外品牌进入中国市场的全新通道
- 天猫成为本土品牌走向国际市场的首要窗口

### 数字洞察

#### 天猫推动消费零售格局的创新

- 天猫成为品牌创新升级的主要阵地
- 天猫以数据平台赋能创新及就业

### 赋能未来

#### 新零售一周年对行业的驱动及改变

- 天猫智慧门店升级品牌线下门店
- 天猫盒马鲜生赋能区域零售商
- 天猫数据驱动老品牌精准新升级

# 应势而变

天猫见证消费零售格局的变迁



## [ 结论 ]

天猫提供的平台、数据与渠道，为传统快消企业的销售增长带来了契机。天猫公开的平台，将各品牌运营与销售相关的信息集中整合，企业可以更有针对性地向客户展示自己的产品与服务；而根据天猫开放的数据，各品牌可以更深入挖掘消费者需求，进行新产品研发与销售；天猫超市、天猫国际等窗口也为传统的快消行业拓展了新的销售渠道，促进了销售的增长。

# 天猫新零售正形成快速消费品的新增长引擎

商务部于九月初公布的 2017-2018 年度电子商务示范企业名单中，获评的 238 家企业有 99 家为网上零售类企业，占到整体的四成以上。其中约 2/3 的企业已入驻天猫官方旗舰店，亦有部分企业将天猫旗舰店作为企业网址进行申报。

COSTCO、麦德龙、联合利华、玛氏、蒙牛、伊利、亿滋等国内外快消企业在天猫国际、天猫等平台开店。去年天猫双 11 当天，快消行业有 19 个品牌销售额过亿。根据天猫国际披露的消费数据，截至 2017 年 9 月，已服务 5000 万的中产消费者。

在中国线上 B2C 零售市场，天猫优势明显。易观最新数据显示，天猫在 2017 年第三季度的市场份额达 59%，是追随者的两倍以上。在市场份额明显占优的同时，天猫继续保持强劲的增长势头，第三季度交易额同比增长 47%，领跑行业大盘。

具体到快速消费品领域，Kantar Worldpanel 数据显示，天猫一直是中国第一大线上快消平台，而“新零售”则是天猫扩大领先优势的最大功臣。阿里巴巴集团 CEO 张勇曾为新零售定义——“新零售”就是用数据和技术的方式重构人货场。

感谢天猫授权引自内容来源：经济日报 - 中国经济网，iwangshang，都市快报，analysys 易观，凯度消费者指数



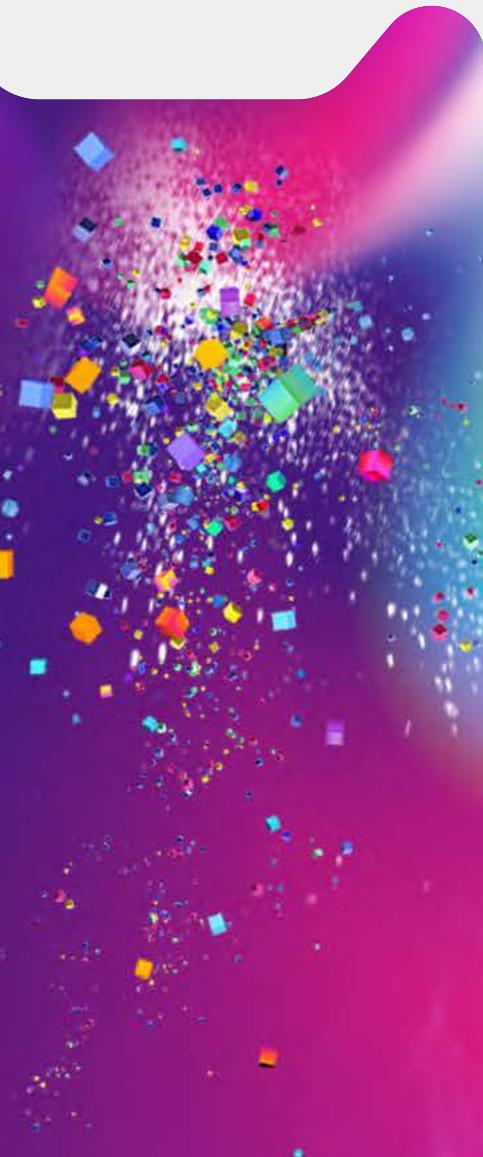
2017 年 6 月 13 日，54 位全球领导品牌 CEO 齐聚天猫共谋新零售



感谢天猫提供图片

# 应势而变

天猫见证消费零售格局的变迁



## [ 结论 ]

千禧一代已经成为包括奢侈品在内的各大消费品类的强大买家群体，可支配收入的增加、消费理念的转变、与智能手机的普及，使得这一群体的消费能力、消费习惯、消费行为偏好等都与以往有了很大不同。天猫为各大奢侈品牌提供了全新的营销运营平台，以消费者为中心，为奢侈品行业带来了新的商机。

# 天猫新零售正逐渐成为奢侈品运营的主阵地

近年来，越来越多的汽车品牌开始入驻天猫，如玛莎拉蒂、阿尔法罗密欧在内的大部分主流汽车厂商。2016年玛莎拉蒂天猫超级品牌日中，玛莎拉蒂将天猫作为新车首发阵地，并创下了18秒线上售出100台豪车的记录，震惊了整个互联网和汽车行业。

同样，在腕表领域，几大瑞士制表集团都已入驻天猫，截至今年9月，天猫已迎来包括LVMH旗下泰格豪雅、真力时，斯沃琪集团旗下天梭等大牌入驻。其中，泰格豪雅同比增长达3000%以上。

不久前，天猫更是推出全球首个奢侈品平台 Luxury Pavilion 以及奢侈品快闪店 Tmall Space，仅一个月内，入驻 Luxury Pavilion 的奢侈品牌就迎来环比高达150%的超高速增长。其中，酩悦轩尼诗、Rimowa、爱马仕上下等品牌更是涨幅超300%。

天猫服饰事业群总裁尔丁表示：“天猫上极具消费力的年轻用户和新中产，正是促进奢侈品中国市场回暖的主因，越来越多的奢侈品牌正在不断调整市场策略和价格策略，通过品牌营销和内容运营，天猫不仅成为销售平台，同时也成为奢侈品牌营销和消费者运营的主阵地。”

感谢天猫授权引自内容来源：[iwangshang](#), 电商在线

## 天猫已成全球奢侈品牌第一官网



感谢天猫提供图片

# 应势而变

天猫见证消费零售格局的变迁



## [ 结论 ]

海外品牌进入中国，除了线下铺点之外，天猫开通了一种全新的市场进入通道，为国际品牌的供应网络全球化提供了新的尝试。品牌可通过网络店铺的数据指导线下开店选址，也可以开出“双店”（即天猫国际旗舰店 + 天猫旗舰店）为消费者提供不同服务。天猫所提供的“新零售”基础设施，打通用户体系、提升数据能力、对接供应链升级，让全球品牌感受到的是零售的模式变革的力量。

# 天猫成为海外品牌进入中国市场的全新通道

2014 年，天猫国际首创跨境电商模式，超过 80% 的国际品牌通过天猫国际第一次进入中国市场，满足了消费需求。截至 2016 年，天猫国际的商品来自 63 个国家和地区，覆盖 3700 个品类、包括 14500 个海外品牌。

近年来，美国传统零售业持续低迷，而 COSTCO 仍然保持股价和业绩双增长。2014 年，COSTCO 在天猫国际开设第一家海外旗舰店，今年 9 月 13 日，COSTCO 又开设了天猫官方旗舰店，通过一般贸易进口和跨境电商零售进口的双进口通路全面登陆中国市场。天猫国际总经理奥文表示，经过 3 年磨合，天猫已与 COSTCO 等全球零售企业建立了共创关系，依托阿里巴巴生态体系，在推动品牌精准化运营顾客、线上线下体系打通、建立全球化供应链等方面不断开创出全球化新零售合作新范本。

2017 年 4 月 25 日，德国百年超市 ALDI 奥乐齐与天猫国际共同宣布，将正式进入中国市场，通过独家上线天猫国际开始中国业务，为中国消费者带来全新的购物体验。自 3 月 20 日 ALDI 奥乐齐在天猫国际试运营以来，初期已上线近百个 SKU，精选了食品、酒水等匹配中国一二线城市新中产消费的商品，未来还将不断扩充品类。

感谢天猫授权引自内容来源：国际在线，DONEWS，36KR



感谢天猫授权图片来源：DONEWS

# 应势而变

天猫见证消费零售格局的变迁



## [ 结论 ]

“天猫出海”为众多本土品牌的全球化布局提供了全渠道平台，降低了门槛，依托强大的支付、物流体系，帮助中国品牌把产品卖到世界各地，实现全球卖、全球付、全球运。正如阿里巴巴集团 CEO 张勇说，阿里巴巴希望一如既往地发挥自己的理念，通过企业的力量、市场的力量、消费者的力量、中小企业的力量，帮助中国成功的商业模式成为“中国方案”走向全球。因为我们有信心、有自信，今天在数字经济时代，我们已经走在全球的最前沿。

# 天猫成为本土品牌走向国际市场的首要窗口

“全球买、全球卖、全球付、全球运、全球游”的天猫新零售图景，不止是阿里巴巴的发展战略，更成为全球商业变革的一次关键“探路”。10月26日，阿里巴巴集团CEO张勇在杭州举行的第二届全球跨境电商峰会上，宣布今年双11，天猫将助力包括海澜之家、格力、海尔、李宁等100家品牌在内的大批中国品牌首次加入全球化狂欢，届时通过阿里巴巴致力于提供跨境贸易的“中国方案”，天猫双11正将这一“中国方案”推向全球。

“天猫出海”计划从2016年9月起开始在阿里内部孵化，2017年6月正式对外，目前交易范围已经覆盖全球除了南极洲之外的200多个国家和地区，囊括了百万天猫及淘宝商家和12亿商品，国产品牌实现“一店卖全球”。越来越多的中国好货通过天猫走进全球市场，除了百大国货出海外，天猫超市也通过“天字号计划”，帮助数十个内地老字号品牌和区域品牌实现了在香港地区的销售，包括北京六必居黄酱、北冰洋汽水、四川鹃城牌郫县豆瓣酱在内的商品都已经实现了香港的次日达。

“今天我们主要服务了中国的5亿消费者，但是我们希望20年后能够服务全球20亿的消费者。”张勇特别强调，阿里巴巴致力于提供跨境贸易的“中国方案”，天猫双11正将这一“中国方案”推向全球。

感谢天猫授权引自内容来源：sohu, iwangshang



感谢天猫提供图片

## 数字洞察

天猫推动消费零售格局的创新

### [ 结论 ]

研发时间长、风险大，为新品的上市增加了难度，使得日新月异及个性化的客户需求无法快速得到满足。如 Justin Comes 表示，“如果不对机遇做出快速反应，你与消费者的联系很快就会变疏离，尤其主流的‘移动互联网一代’。”天猫以数据为基础，精准捕捉消费者需求变化与市场空白，缩短研发周期，协助品牌创新升级，快速响应市场。在面对需求多元多变的消费群体时，真正做到以客户为中心，打造以需求驱动的供应链，有效促进销售。

# 天猫成为品牌创新升级的主要阵地

8月15日，全球食品生产商玛氏开放辣味士力架的订货，这一标新立异的口味来源于玛氏与天猫合作产生的数据洞察——辣是中国的国民口味，40.5% 的中国消费者都无辣不欢，玛氏依据这一特点专门打造了全新口味，继5月推出德芙暖姜口味黑巧克力士后，辣味士力架也即将面世。

玛氏研发与创新副总裁 Justin Comes 提到：2016年创新产品对快消品整体销售的贡献达60%，25%以上的90后消费者对创新产品有购买意愿。新品上市和产品升级已经成为驱动快消品增长的关键因素。但通常，大型快消品企业对推新前的市场调查和论证可能耗时10个月，研发生产又是8个月；Kantar数据显示，全球快消品上市3年后，只有45%还留在货架上，19%能实现高增长。

天猫利用其强大的数据能力，缩短了研发进程，洞察机会、甄选产品概念、预估市场潜力分别只需要7天、10天和不超过8天。阿里巴巴集团副总裁靖捷表示：“天猫要帮助品牌商把推新品的整个流程做出脱胎换骨的改造，这个改造是由数据驱动的。”2017年7月，玛氏与天猫合作的新零售创新项目挂牌成立。玛氏利用天猫提供的数据能力来指导产品设计和生产计划，并进一步建立基于消费者实时反馈的迭代周期。产品上市前，天猫可以提供一系列测试和预热工具，帮助品牌做出充分准备。

感谢天猫授权引自内容来源：电商在线



感谢天猫授权图片来源：电商在线

# 数字洞察

天猫推动消费零售格局的创新

## [ 结论 ]

线上线下融合，为传统零售带来了新的流通渠道与高效的流通方式，也为整个零售供应的上游至下游带来了新的商机、岗位与人才需求。如马云所说，实体经济的定义是人类通过思想、财富、工具，在地球上创造的生产和流通的商业。生产制造是实体的一部分，流通更是实体经济的一部分。通过互联网转变流通方式，实体经济找到了新的方向。必须发展这样的新实体经济，才有办法面对明天。

# 天猫以数据平台赋能 创新及就业

2017年新年伊始，阿里巴巴集团披露了2016年度纳税情况等七项数据。阿里巴巴集团以及蚂蚁金服集团2016年合计纳税238亿元，日均纳税近1亿，带动平台纳税至少2000亿元，创造了超过3000万的就业机会，反哺传统产业超1000亿。

阿里研究院跟人民大学在2016年9月出炉的就业报告利用投入产出法对阿里平台的就业带动效果进行测量，结果显示：以2015年为例，阿里平台总体为社会创造3083万个就业机会，其中交易型就业1176万、支撑型就业418万（电商物流203万，电商服务业215万）、带动（衍生型）就业1489万，主要包括上下游制造业、批发业、金融、物流、服务商等行业和岗位。电子商务交易的蓬勃发展促进了宽带、云计算、IT外包、网络第三方支付、网络营销、网店运营、物流快递、咨询服务等生产型服务业的发展，已经形成了一个巨大的新兴产业，同时新生了巨大的税源规模。

阿里生态体系还催生了新的社会服务产业。在淘宝天猫平台服务市场上，仅客服外包、摄影、咨询服务、招聘、培训、质检品控以及定制类设计已聚集超4.5万家服务商，为千万淘宝及天猫卖家提供服务，成为新的规模增长点。

同时，随着天猫成为越来越多品牌的销售新渠道，传统企业对电商人才求贤若渴，电商团队的数量也急剧增加。例如，有广州知名化妆品企业出价80到100万年薪招聘直接向董事长汇报的电商总经理，该岗位需要负责组织并制订公司在天猫等平台的中长期规划。又如，在一年时间内，茅台电商团队扩展到原有的7倍，且电商团队全部为天猫旗舰店服务。为更好地吸引高端人才，茅台电商团队从茅台镇迁至省会贵阳。也有报道提到，高端美妆集团雅诗兰黛已经在内部实现电商总动员，将各个部门进行横向打通和整合，以天猫品牌旗舰店作为载体，实现品牌的内容与数字资产运营。

感谢天猫授权引自内容来源：中金在线，大洋网 - 信息时报

# 天猫智慧门店升级品牌 线下门店

2015年，卡西欧在中国的销量开始下滑，市场不容乐观。2015年下半年，卡西欧专门组建了电商团队，用时12个月将营销额从每月2万元提升到最高时的298万元。2016年9月，卡西欧开始借助天猫，搭建智慧门店。同年11月，天猫全球首家全渠道智慧型门店——卡西欧试点店在杭州湖滨银泰in77落地，为消费者带来了新的消费体验和场景。

在店里的电子屏上，会根据进店的不同消费者显示不同的商品。这家仅6平米的线下店展示的商品有限，对应到线上却是无限的商品。消费者可享受AR体验、体感互动游戏，也能现场直接扫码加购物车、现场H5分享、多元支付等功能。阿里利用线上线下大数据进行分析，根据这些消费者的消费习惯、喜好和购物诉求，使得不同的人进店，“虚拟表墙”都会即时展示出最适合的商品，满足消费者购物、娱乐、社交等综合体验需求。通过游戏互动增强顾客体验并实现引流，顾客可通过互动大屏幕自助购物，而店内顾客行为数据又支撑商家决策。

卡西欧手表中国最大的代理商络克(杭州)贸易有限公司董事总经理应连平透露，仅仅半年，智慧门店将库存周转时间提升了20%—30%，通过对用户数据的深度运营，近10%的消费者在离店之后于天猫下单。目前卡西欧已经开出第三家智慧门店，创新型购物体验吸引了更多年轻人来逛，线下门店成交出现翻番。

“卡西欧要变，因为消费者在变、市场在变，应该顺势而为。”——应连平

感谢天猫授权引自内容来源：亿邦动力网

## [ 结论 ]

改变与颠覆已经成为近年来描述零售市场的关键词。智慧门店以技术为驱动，将线上与线下实时交互对接融合，帮助了传统商业模式的数字化转型，将客流、商品、交易与会员管理全面数字化，打通线上与线下的消费场景，与消费者建立连接，在消费前后都能触达消费者，给消费者更新颖的消费体验，让企业在变化的市场中仍能实现线上线下的双赢。

# 赋能未来

新零售一周年对行业的驱动及改变

## [ 结论 ]

通过数据驱动，在选址、销售、物流等各环节打造数字化供应链，实现人货场的融合与全域运营。全域运营是基于潜客运营（AIPL），以大数据银行赋能全域营销 + 全域销售，全面提升营销效率。品牌售前售中售后的内部数据，辅以品牌外部数据，如天猫数据银行及其他大数据，通过以上数据，进行内外部数据对接、将数据标准化、将消费群以及商品细分、实现客户以及商品标签化等四个步骤的数据赋能，从而实现以大数据赋能品牌的定制化驱动营销及再营销，直击目标客群，提高营销效率。

需求的多元与多变，技术的升级与创新，需要创新的理念去引导与探索，在颠覆的市场中，成为颠覆者本身，或许是打破困境的最好办法。品牌需要具有敏锐的市场洞察与前瞻且可持续的战略思考，在颠覆的市场中，探索更新颖的运营模式。

## 天猫盒马鲜生赋能区域零售商

盒马鲜生是阿里巴巴为探索新零售而创造的一种新型超市业态，通过数据驱动，实现线上、线下与现代物流技术完全融合，为消费者创造出三公里 30 分钟极速送达的智能购物体验。从选址布局开始，盒马鲜生就通过天猫大数据能力进行选址布局，以一个门店为核心，构建三公里社区会员网络，实现和消费者的个性化和场景化互动。为满足盒马的生鲜实时供应链和 30 分钟送达，盒马打造了一个数据处理技术驱动的架构体系，通过数据确保库存的实时精准和履约状态的精准控制，通过算法实现履约任务的及时送达，并在此基础上，打造了完全数字化的供应链、销售、物流履约链路，实现了上架、拣货、打包、配送任务的数字化，大大提升人效、坪效及物流效率。

“阿里巴巴创造盒马，不是要在线下开店，而是希望通过线上驱动天猫的消费数据能力，线下布局盒马与一系列零售品牌等开展更丰富的合作形式，来探索中国的新零售之路。”——阿里巴巴集团首席执行官张勇

感谢天猫授权引自内容来源：人民日报



感谢天猫提供图片

# 赋能未来

新零售一周年对行业的驱动及改变

## [ 结论 ]

随着消费者健康意识增强以及对购物体验个性化、娱乐化的更高需求，品牌需要紧跟市场，快速响应，数据技术帮助企业在瞬息万变、需求繁多的市场中抓住商机，满足不断升级的消费者需求，给消费者带来更多元、定制化的体验，有效赢得并维护消费者的诉求。

# 天猫数据驱动老品牌精准新升级

为推动传统品牌和老字号年轻化，今年天猫通过多维度跨界，帮助品牌打通内容营销全链路，赋能商家，为消费者带来更多元化的购买体验。今年端午节，天猫与五芳斋深度共创，首次开启粽子馅料的 DIY 玩法，推动了食材领域的定制创新。不同食材的粽子在端午节期间通过天猫能够实现超过 10000 种创意组合，首次实现对新鲜食材的“私人订制”。端午期间，登录天猫五芳斋官方旗舰店页面，用户可自由选择甜粽、咸粽两大类和鳗鱼、奶黄、牛腩、南美对虾等多种创新口味。

伴随消费升级大潮，健康、新鲜食材的端午粽成为消费者首选。从天猫粽类搜索关键词看，2017 年名列天猫热搜前三的修饰词分别是：散装、新鲜和官方。其中“新鲜粽子”一词的搜索量从 2016 年的第 21 位一举登顶前三，整整提升了 19 位。洞察到这一健康消费新趋势，今年天猫联合五芳斋、诸老大等品牌推出保质期为 10 天的锁鲜粽，一个半月累计售出 44 万只。

五芳斋电子商务负责人马建忠表示，DIY 粽子馅料考验后端的快速反应和配送能力，在市场化方面存在诸多难题，但通过天猫提供的一系列技术和营销解决方案，五芳斋首次实现了重构供应链的新零售尝试。

感谢天猫授权引自内容来源：速途网



五芳斋新零售门店



感谢天猫提供图片

# 联系方式

## 毕马威中国

**钱亦馨****Jessie Qian**

毕马威中国消费品零售行业  
主管合伙人

电话 : (+21) 2212 2580

电邮 : jessie.qian@kpmg.com

**利安生****Anson Bailey**

毕马威中国消费品零售行业  
香港地区主管合伙人

电话 : (+852) 2978 8969

电邮 : anson.bailey@kpmg.com

**林伟****Wei Lin**

毕马威中国消费品零售行业  
咨询业务主管合伙人

电话 : (+21) 2212 3508

电邮 : wei.lin@kpmg.com

**毛健****Michael Mao**

毕马威中国消费品零售行业  
信息技术咨询服务合伙人

电话 : (+21) 2212 3066

电邮 : michael.mao@kpmg.com

**谢忆璐****Grace Xie**

毕马威中国消费品零售行业  
税务主管合伙人

电话 : (+21) 2212 3422

电邮 : grace.xie@kpmg.com

**孙国宸****Willi Sun**

毕马威中国消费品零售行业  
战略咨询服务总监

电话 : (+21) 2212 3740

电邮 : willi.sun@kpmg.com

**周骏****Gary Zhou**

毕马威中国

首席市场执行官

电话 : (+21) 2212 2518

电邮 : gary.zhou@kpmg.com

**颜玮****Stella Yan**

毕马威中国消费品零售行业  
市场服务经理

电话 : (+21) 2212 4635

电邮 : stella.yan@kpmg.com





## 中国内地

### 北京

中国北京东长安街1号  
东方广场毕马威大楼8层  
邮政编码：100738  
电话：+86 (10) 8508 5000  
传真：+86 (10) 8518 5111

### 北京中关村

中国北京丹棱街3号  
中国电子大厦B座6层603室  
邮政编码：100080  
电话：+86 (10) 5875 2555  
传真：+86 (10) 5875 2558

### 成都

中国成都红星路3段1号  
国际金融中心1号办公楼17楼  
邮政编码：610021  
电话：+86 (28) 8673 3888  
传真：+86 (28) 8673 3838

### 重庆

中国重庆邹容路68号  
大都会商厦15楼1507单元  
邮政编码：400010  
电话：+86 (23) 6383 6318  
传真：+86 (23) 6383 6313

### 佛山

中国佛山灯湖东路1号  
友邦金融中心一座8层  
邮政编码：528200  
电话：+86 (757) 8163 0163  
传真：+86 (757) 8163 0168

### 福州

中国福州五四路137号  
信和广场12楼1203A单元  
邮政编码：350003  
电话：+86 (591) 8833 1000  
传真：+86 (591) 8833 1188

### 广州

中国广州市珠江新城珠江东路6号  
周大福金融中心21楼  
邮政编码：510623  
电话：+86 (20) 3813 8000  
传真：+86 (20) 3813 7000

### 杭州

中国杭州民心路280号  
平安金融中心A幢12楼  
邮政编码：310016  
电话：+86 (571) 2803 8000  
传真：+86 (571) 2803 8111

### 南京

中国南京珠江路1号  
珠江1号大厦46楼  
邮政编码：210008  
电话：+86 (25) 8691 2888  
传真：+86 (25) 8691 2828

### 青岛

中国青岛东海西路15号  
英德隆大厦4层  
邮政编码：266071  
电话：+86 (532) 8907 1688  
传真：+86 (532) 8907 1689

### 上海

中国上海南京西路1266号  
恒隆广场2号楼25楼  
邮政编码：200040  
电话：+86 (21) 2212 2888  
传真：+86 (21) 6288 1889

### 沈阳

中国沈阳北站路61号  
财富中心A座19层  
邮政编码：110013  
电话：+86 (24) 3128 3888  
传真：+86 (24) 3128 3899

### 深圳

中国深圳深南东路5001号  
华润大厦9楼  
邮政编码：518001  
电话：+86 (755) 2547 1000  
传真：+86 (755) 8266 8930

### 天津

中国天津大沽北路2号  
天津环球金融中心  
津塔写字楼40层06单元  
邮政编码：300020  
电话：+86 (22) 2329 6238  
传真：+86 (22) 2329 6233

### 厦门

中国厦门鹭江道8号  
国际银行大厦12楼  
邮政编码：361001  
电话：+86 (592) 2150 888  
传真：+86 (592) 2150 999



毕马威中国

[kpmg.com/cn](http://kpmg.com/cn)

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2017 毕马威企业咨询（中国）有限公司—中国外商独资企业，是与瑞士实体—毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。

二零一七年十一月印刷